



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

## **A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM MICROEMPRESAS**

**JOSÉ IVO FERNANDES SILVEIRA**  
**RA: 2072983/9**

**BRASÍLIA, MAIO DE 2011.**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB**

**A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM MICROEMPRESAS**

JOSÉ IVO FERNANDES SILVEIRA  
RA: 2072983/9

Trabalho apresentado à Faculdade de  
Tecnologia e Ciências Sociais  
Aplicadas no curso de Administração  
do Centro Universitário de Brasília –  
UniCEUB.

Prof. MSc. Homero Reis

BRASÍLIA, MAIO DE 2011.

JOSÉ IVO FERNANDES SILVEIRA

## **A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM MICROEMPRESAS**

Trabalho de Curso (TCC) apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais, como requisito para a aprovação no curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

**Orientador: Prof. M.Sc. MSc. Homero Reis**

Brasília/DF, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

### **Banca Examinadora**

---

Prof. MSc. Homero Reis  
Orientador

---

Professor(a):  
Examinador

---

Professor(a):  
Examinador

## RESUMO

Este artigo tem o intuito de compreender como acontece a aprendizagem organizacional em microempresas. Muitos autores respeitam que a aprendizagem organizacional é um sistema socialmente desenvolvido, onde o conhecimento é difundido em vários níveis, individual, de grupo e para a organização como um todo. Dentro dos motivos crescentes de interesses dos meios econômico e acadêmicos em análises organizacionais na aprendizagem, acredita que esta pode colaborar para o diferencial e vantagem competitiva das empresas. É visto no estudo resultados que relevam que os colaboradores na organização analisada, aprendem de maneira empírica e por meio de interação, porém passam pelo sistema de aprendizado organizacional inconscientemente, pelo fato do que é compreendido pelo canal da dimensão implícita do conhecimento, o que fortalece a relevância da aprendizagem incidental e informal.

**Palavras-chave:** aprendizagem organizacional; microempresas; gestão do conhecimento.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>DESENVOLVIMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
3.1	Aprendizagem Organizacional .....	9
3.2	Gestão do conhecimento .....	13
3.3	Microempresas .....	16
3.4	Sistema de aprendizagem em micro empresas .....	17
3.5	Discussão da literatura .....	18
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>23</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado atual e no mundo de hoje com a competitividade crescendo e cada vez mais acirrada, tem havido uma necessidade de inserir e formar as noções de inovação e mudança nas empresas e organizações, fazendo com que seja priorizada a definição de uma estratégia organizacional que guie e mantenha sua permanência e crescimento no mercado.

Assim, as análises e estudos sobre aprendizagem organizacional vêm crescendo e ganhando espaço para discussão nos últimos tempos. Muitos procuram compreender definições, processos e conceitos de aprendizagem organizacional, suas atuações no mundo organizacional mostram que seus efeitos não são muitas vezes excludentes, e sim pelo contrário, analisa-se, nas organizações, certa sobreposição de pontos que se completam e que crescem cada um com situações únicas, específicas (EASTERBY-SMITH; ARAUJO; BURGOYNE, 2001).

Adaptando e expondo opções inovadoras para a solução de gargalos diários, a aprendizagem organizacional tem caráter importante, fazendo com que colaboradores cultivem a capacidade de alterar seus comportamentos.

Os vários tipos de empresas que desenvolvem aprendizado organizacional e conhecimento em seu dia a dia destacam-se as de pequeno porte, que segundo estudo do IBGE (2011) se caracteriza pela alta taxa de mortalidade, pela presença de forte de proprietários como mão-de-obra empregada no negocio, além do poder decisório centralizado e pelo baixo capital empregado. As 98% das empresas são responsáveis por mais de 60% dos empregados no país, que correspondem a mais de cinco milhões de medias e pequenas empresas (KRUGLIANSKAS e TERRA, 2003).

As micros e pequenas empresas necessitam desenvolver estratégias para avaliar seu futuro em cenários maiores e mais complexos do que seus mercados atuais. Juntamente, são necessárias ferramentas que ajudem a diminuir barreiras à gestão estratégica dessas organizações. Tanto no Brasil quanto nos EUA os índices de mortalidade das micro e pequenas empresas são elevados, fato que, na maioria dos casos, a mortalidade e o desempenho a desejar, se dá pela falta ou falha de um planejamento apropriado ao negocio, destaca Dornelas (2005).

De maneira geral, as micros e pequenas empresas são ordenadas por famílias, muitas vezes com pouco capital para ser aplicado em tecnologias revolucionárias, focando em mercados regionais ou locais, geralmente são bastante dependentes de seus proprietários e normalmente os mesmos se envolvem em praticamente todos os departamentos da empresa, além também de se ocuparem com vários processos operacionais, fato que causa gargalos e problemas em sua gestão.

Com essas características, escolhe-se para analisar microempresas, com foco a estudar suas características organizacionais e processos de aprendizagem que efetivem em vantagens reais e diferenciais competitivos para as organizações.

A aprendizagem organizacional trata-se de um processo socialmente construído, como os conhecimentos coletivos e individuais são transferidos ao longo da empresa, construindo assim a aprendizagem organizacional. Considera-se então avaliar como acontece essa aprendizagem em uma microempresa, no caso um restaurante natural.

## **2 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento da análise que amparam este artigo, levantou-se como mais apropriada aportar qualitativamente, de cunho interpretativo e com delineamento exploratório-descritivo, com uma ótica em envolver as reações e entendimento dos abrangidos.

De acordo com Vergara (2005), a análise qualitativa sustenta-se em relatos minuciosos de eventos, interações, situações, comportamentos analisados e cenários, da mesma maneira que amanha a mais conveniente das potencialidades humanas, que é a capacidade de entender. Por conseguinte, importante para se levantar como acontece o aprendizado organizacional nas microempresas, a utilização de uma abordagem qualitativa.

O estudo exploratório-descritivo, o que facilita que se atinja um entendimento maior sobre os levantamentos indispensáveis, logicamente, gerar circunstâncias de criar um pressuposto inicial mais consistente e de realizar roteiros de observações

mais coerentes e apropriados à realidade que ocorre no campo, com olhar focado na aprendizagem organizacional em microempresas.

Assim, o estudo de caso, com o intuito de levantar e compreender melhor o sistema de aprendizagem organizacional e sua colaboração como estratégia para o gerenciamento de uma microempresa. A análise conduzida com empenho principal no sistema de aprendizagem de grupos em microempresa, com escopo de se levantar como acontece a aprendizagem organizacional. Escolhe-se o estudo de caso, argumentado em seu embasamento e tipicidade, em que o objetivo é conquistar as situações e requisitos de algumas circunstâncias do cotidiano (YIN, 2005).

Como produto final do estudo, projeta-se o relato do manifesto estudado, a aprendizagem organizacional, concluindo em uma estrutura analítica dos sistemas avaliados e representados conforme os modelos conceituais investigados e num relato minucioso das inter-relações elencadas na microempresa.

Este estudo de caso acontece em uma microempresa do setor de restaurantes com atuação na cidade de Brasília (Distrito Federal). O envolvimento de uma microempresa do setor de restaurante dá-se a que ela precisa estar sempre atenta ao mercado, precisando estar inclinada a aprender, inovando em seus produtos e serviços, uma vez que em Brasília há uma quantidade considerável de restaurantes naturais, como que sua agilidade e eficiência em inovar e aprender é que estabelecem seu diferencial competitivo. Os sujeitos do estudo são todos que trabalham na mencionada microempresa.

Os dados serão colhidos por meio de diferentes fontes de evidências, como observação direta não participativa nos locais de trabalho, pesquisa bibliográfica e documental, registros internos e análise da cultura da microempresa. A maneira de se usar várias fontes de colheita de dados permite uma triangulação, e também, na verdade essas formas serem complementares (YIN, 2005).

Para o estudo e manipulação das evidências adquiridas, optou-se pelo estudo de conteúdo, através da ordenação de categorias e tipos, que se baseia no esclarecimento de um texto em diversos elementos, os quais são categorizados e formam agrupamentos com especificações comuns. O estudo de conteúdo é comum da abordagem qualitativa, pois elenca o que é relevante e importante no texto, sem



precisar ser constante, focalizando o levantamento de peculiaridade e as interações entre os elementos (VERGARA, 2005).

Assim, a estratégia de estudo mais adequada para caso em análise é a comparação das evidências experimentais com um ou vários mecanismos de referências que seriam passíveis de diagnóstico, por meio do que Yin (2005) conceitua de emparelhamento de padrões, o que afunilou a escolha do estudo de conteúdo como mecanismo analítico primário, haja vista esse tipo de estudo se embasar no levantamento de temas e padrões.

### **3 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO**

#### **3.1 Aprendizagem Organizacional**

Já que vários autores que relatam o assunto não concluem um conceito comum, configura-se um processo complicado definir aprendizagem organizacional, já que nos últimos anos o tema vem evoluindo e ganhando interesse no meio empresarial e acadêmico (EASTERBY-SMITH; ARAUJO; BURGOYNE, 2001).

A aprendizagem organizacional é um assunto utilizado para descrever alguns tipos de processos e atividades que acontecem em qualquer um dos vários graus de avaliação: departamentos funcionais, grupos, indivíduos ou até a empresa como um todo ou até como parte de uma atividade de inovação organizacional, assim para DiBella e Nevis (1998) a aprendizagem organizacional acontece em todas as empresas.

Aprendizagem organizacional elenca pontos como as ações dos colaboradores na empresa são orientadas por teorias e como essas teorias são sustentadas ou discutidas nos processos de levantamento e correção de gargalos e na solução de problemas. Os colaboradores justificam suas atuações nas organizações tendo teorias por alusão e viram agentes organizacionais quando tais teorias não são especificamente exclusivas, mas harmônicas com as empresas. Ao mourejar com as circunstâncias do cotidiano no trabalho, enfrentam-se com duelos da realidade que debatem essas teorias, quando, então, ocorrem os erros e os ensejos de aprendizagem (EASTERBY-SMITH; ARAUJO; BURGOYNE, 2001).

Com isso, a aprendizagem organizacional acontece quando colaboradores das empresas operam como agentes da aprendizagem para a empresa, explicando as mudanças por meio de levantamento e correção de gargalos, erros, e trasladando em experiências partilhadas pela empresa. Estudando esses momentos pode-se atentar que esses processos de aprendizado e correção de gargalos e erros, podem ser de dois modelos, aos quais intitulam de aprendizagem de nó simples, single-loop ou laço simples e aprendizagem de nó duplo, double-loop ou laço duplo (EASTERBY-SMITH; ARAUJO; BURGOYNE, 2001).

Na aprendizagem de nó simples, os colaboradores insurgem as mudanças em seu ambiente de trabalho, levantando e consertando erros com o intuito de sustentar a condição atual ou a ambicionada. A aprendizagem de nó simples não incentiva a pensar ou a se perguntar o que podem a levar a uma reestruturação do momento, pois simplesmente aponta a estudos e análises e a correção do gargalo momentâneo. Assim na aprendizagem de nó duplo, sendo o oposto, busca levantar e indagar premissas e regras enraizadas em uma empresa que possa guiar para uma reestruturação do problema. Percebe-se do padrão que o nó duplo é um patamar superior do processo de aprendizado organizacional.

O principal intuito, afim da aprendizagem organizacional esta na procura pela inteiração dos empenhos de uma empresa que seja apta de estar em continuo processo de mudança para se harmonizar ao mercado acirrado, por meio de um sistema, de um esqueleto e de colaboradores que estão sempre estudando, mudando, aprendendo e se harmonizando. Mas, deve-se cogitar que o processo de transformação das empresas em cenários de aprendizagem continua é devagar gradual, pois a aprendizagem organizacional flui da partilha dos aprendizados individual dos colaboradores das empresas, podendo ser compreendida como um reforço desses aprendizados individuais.

De acordo com Kolb (1978), se os gerentes tivessem um padrão visualizando como colaboradores e empresas aprendem, poderiam potencializar a habilidade de aprendizado individual dos colaboradores bem como das empresas. Assim, fala-se de um processo de aprendizado individual que nomeia por aprendizagem vivencial, confiando na essencial atuação da experiência no sistema de aprendizagem. Esse sistema viaja entre dois pontos: captar e converter. Captar alguma coisa

intelectualmente, no feito de aprendizagem, é o aprender e o converter é incorporar o que se conheceu e aprendeu, ou seja, o compreender.

Então, o aprendizado individual, de acordo com Kolb (1978), é uma série de interação, que deixa que cada nova informação seja observada, refletida, analisada e formar conceitos, colaborando para a alteração do comportamento individual.

Com o intuito de que se altere a filosofia da empresa em estratégias focadas à procura cotidiana da aprendizagem, há que se encorajar o início dos trilhos da aprendizagem em um sistema permanente e contínuo, esquecendo gradualmente os empecilhos à aprendizagem organizacional.

Narrando como o aprendizado individual e coletivo é deslocado ao decorrer da empresa, facilitando o aprendizado organizacional, Crossman, Lane e White (1999) desenvolvem o sistema dos quatro “I”s, de aprendizagem organizacional e mudança. As relações dos colaboradores da empresa e as comunicações se tornam organizadas e uma parte do aprendizado individual e das visões partilhadas de equipes torna-se depois institucionalizada por meio de sua inclusão no cotidiano e ação organizacional.

O sistema possibilita entender as interações dinâmicas entre os modelos de aprendizado e expõem um fluxo no qual o aprendizado passa por três graus de ação, o individual, o de grupo e o organizacional. O fluxo é conectado por alguns processos psicológicos e sociais inter-relacionados, como institucionalização, interpretação, intuição e integração. Os processos de institucionalizar e integrar acontece no grau organizacional, o de interpretar e intuir acontece no grau individual e integrar e interpretar acontece no grau grupal.

Os conhecimentos que se ocasionam no colaborador, por meio do processo de intuição, percorrem para o grupo por meio dos processos de integração e interpretação. A interpretação abrange as operosidades de dialogo e conversação, com as quais novas concepções ou exercícios iniciam a adquirir sentido entre os colaboradores da empresa. Já a integração abrange a aceitação, a adaptação e a alteração dessas novas concepções ou exercícios nos cotidianos antecipadamente existentes na empresa. Por fim, a legitimação de todo essa trilha acontece por meio do processo de institucionalização, que oficializa essas recentes concepções ou exercícios na empresa.

O processo ao contrário também acontece, o que se instala no nível da empresa acaba agindo sobre o grupo e colaborador, influenciando o aspecto como os colaboradores atuam e refletem em grau individual (DRUCKER, 1997). Com isso, um dos pontos mais relevantes nas afeições sobre aprendizagem organizacional, é que ela pode ser cogitada como um mecanismo de reorganização estratégica para a empresa.

Esse foco em relação à aprendizagem organizacional realça as interações dos colaboradores e sobressaem comportamentos e conceitos interpessoais, que podem motivar ou embaraçar o sistema de aprendizagem. Alguns autores como Kruglianskas e Terra (2003) protegem a necessidade de se gerar extensões de aprendizagem como mecanismo de solidificar processos locais que ajudem na manutenção do crescimento organizacional.

Esses autores realçam que tanto a empresa como o mercado são espaços relevantes do processo de aprendizagem. Com isso, a empresa é locus tanto de geração quanto de aspiração de conhecimento, por meio de interações dos colaboradores e grupos que acontecem externa e internamente, com o mercado em que a empresa está alocada.

A aprendizagem acontece quando a pessoa adquire diversos tipos de conhecimentos, habilidades e competências que fazem com que os colaboradores ou empresas obtenham sucesso no alcance de suas metas definidas. É responsável pela criação de habilidades tanto em grau organizacional quanto pessoal, adquirindo grande determinação social. As maneiras de aprendizado podem ser pelo motivo de focar energias estruturadas em P&D, ou por meio de sistemas internos não estruturados ou informais, como aprendizagem no uso e comercialização, e também aprendizagem com experiência própria, no sistema de produção. Há também uma maneira de aprendizado que acontece por meio da relação da empresa com outras empresas e organizações, conhecida como aprendizagem na interação com fontes externas (EASTERBY-SMITH; ARAUJO; BURGOYNE, 2001).

A partir dessas maneiras de aprendizado, Easterby-Smith, Araujo; Burgoyne, (2001) apoiam que as duas primeiras mencionadas anteriormente estabelecem fontes de aprendizagem internas a organização, assim a terceira e última mencionada é uma fonte externa, pois acontece por meio, ou pela instrução, de componentes que estão fora da empresa. O entendimento da dinâmica da

aprendizagem por interação, esta alistada as possibilidades de transição de dados, informações e conhecimentos no relacionamento com fontes externas, como clientes, fornecedores, sócios, organismo de apoio, consultores, além de outros. Esse relacionamento, essa interação com, podemos dizer stakeholders, do meio organizacional diminui a incerteza do mercado, ambiente e ajudam para o desenvolvimento sustentável e sobrevivência da organização.

### **3.2 Gestão do conhecimento**

O crescimento das pessoas e da sociedade está diretamente relacionado com os sistemas de obtenção e de geração de conhecimento, porem, somente nos últimos tempos, esses assuntos começam a ser interessantes no meio econômico. Atualmente, cada vez mais apoiam a ideia de que as informações e o conhecimento são os ativos mais relevantes de qualquer empresa para alcançar novos métodos de gerenciamento e gestão empresarial e modelos organizacionais (STEWART, 2002).

Com esse cenário, há um maior interesse pelo desenvolvimento da mão de obra humana nas organizações, naturalmente por se levantar a relevância do aprendizado, do saber e da criação de conhecimento na evolução e no desenvolvimento dos setores produtivos. De acordo com Davenport e Prusak (1998), o conhecimento pode ser conceituado como a mesclagem fluida de experiências concentradas, informações contextuais, valores e “insight”s testando, a qual propicia uma forma para análise e incorporação de novas informações e experiências. De acordo com esses autores, relevam os sistemas de passagem e compartilhamento de conhecimento implícito dos colaboradores para o conjunto da empresa por meio de conhecimentos claros.

Nonaka e Takeuchi (1997) falam que o conhecimento é o raio de Zeus nos negócios e deve-se saber gerencia-los, de maneira que contribua para uma vantagem competitiva na empresa. Com isso, defendem a ideia de que a organização deve focar seus sistemas de negócios para o gerenciamento do conhecimento, que deve ajuda-la a atingir sua estratégia com sucesso em todos os âmbitos de negócios, auxiliando-a a guiar o caminho da excelência e do desenvolvimento constante e integrado.

A gestão do conhecimento, aqui elencada como o conjunto de atividades para gerar ambientes adequáveis, contextuais, envolventes e focados nos colaboradores que motivam um foco permanente nas atividades relacionadas ao conhecimento, tem se evidenciado nas empresas como maneira de indagar o método de gestão atual, o qual não vem prestando mais com eficiência e eficácia nem a demanda por volubilidade, urgente nas empresas, também não a eminência de uma nova maneira de diferencial competitivo focada nas pessoas (DRUCKER, 1997).

O reconhecimento das competências necessárias, que relaciona uma estratégia baseada no aprendizado de uma empresa, passa pela identificação da referencia e relevância de cada colaborador que a concebe, e o gerenciamento do conhecimento pode obedecer a um relevante papel nesse sentido (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Mas, Davenport e Prusak (1998) defendem a importância de se criarem sistemas de coordenação entre varias competências e exigências, de maneira a afiançar a apropriação dos conhecimentos pela organização, quesito essencial para fundamentar investimentos em inovação.

A partir desses autores, varias contribuições culturais dificultam o compartilhamento do conhecimento nas empresas, que precisam ser ultrapassados para o bom andamento do sistema de gestão do conhecimento. Isso incorpora a carência de confiança mútua, sentenciada pela carência de comunicações claras e da geração de relacionamentos duradouros, panorama de referencia e diferenças de vocabulário, a falta de locais de reunião e fases para a execução da comunicação dos conhecimentos, a carência de status e gratificações sentenciadas pelo monopólio do conhecimento, a carência de habilidade de absorção, a visão errônea de que o conhecimento são privilégios de alguns grupos e a incomplacência em relação a necessidades e falhas.

Os autores Davenport e Prusak (1998) sugerem a urgência de desenvolver uma cultura oportuna ao conhecimento. Especificamente, este é ponto mais múltiplice, mas de grande relevância para a criação e o prolongamento da instalação de qualquer sistema de gestão do conhecimento nas empresas. É problemático para qualquer empresa criar uma cultura diferente daquela que sobressai, na qual seus elementos estão inclusos e viciados. Com o intuito de diminuir esse muro, levantam alguns elementos para a reestruturação da cultura, como uma direção positiva para

o conhecimento, facilitando a emersão da sede e da liberdade de operar com o compartilhamento do conhecimento, a carência de impossibilitadores do conhecimento, pois não podem existir quaisquer formas que dificultam o sistema de compartilhamento, e a coerência com pontos culturais importantes e existentes na empresa.

A noção de gestão do conhecimento expede a outro debate, a urgência da geração de um ambiente favorável à gestão do conhecimento integrado a uma nova formação de empresa, isso inclui o incremento de uma visão compartilhada, novos tratos de poder, relações interpessoais, maneiras de remuneração e gratificação, novas maneiras de trabalho, além de outros. Faz aqui enfatizar a conexão entre a aprendizagem organizacional por interação e a geração do conhecimento, o que foi posto por Nonaka e Takeushi (1997), quando evidenciam, a relevância de um espaço, a um só tempo, que facilite a energia, o padrão e o local para converter o conhecimento individual em conhecimento organizacional. Todas essas contribuições podem ser concluídas naquilo que se cogita ser a cultura da empresa, pois reproduzem o conjunto de inter-relações entre convicções hipóteses organizacionais (DRUCKER, 1997).

As capacidades de passar e propagar conhecimento são obtidos quando há uma permuta de ideias na quais panoramas diferentes são exibidas e o conhecimento é distribuído. Sem troca, os conhecimentos adquiridos com as atuações e ponderados em níveis de grupos e individuais não são completamente entendidos em grau organizacional e, como efeito, a empresa repete falhas e erros no intuito de adequar-se as mudanças externas e internas.

Um ponto relevante da excelência de qualquer plano de passagem do conhecimento, é o idioma geral dos envolvidos, em que colaboradores que participam da mesma cultura de trabalho se expressam melhor e podem passar conhecimento de maneira mais eficaz (KRUGLIANSKAS e TERRA, 2003).

O clímax da passagem e do compartilhamento do conhecimento está na comunicação que existe entre os colaboradores. Como a eficiência da comunicação humana deriva, dentro de vários pontos, da afetividade pessoal entre os comunicadores, da transparência e do padrão dos relatórios que passam entre eles, o nível de adequação entre os colaboradores é tão relevante quanto a quantidade e ao padrão dos conhecimentos a serem passados. O escopo maior da passagem do

conhecimento é desenvolver a capacidade da empresa de realizar seus trabalhos, negócios, em que o recente conhecimento possa encaminhar a uma alteração de comportamento, afiançando praticas mais eficientes e levando a empresa a um novo nível de crescimento e de tomada de sua sustentabilidade no ambiente (SVEIBY, 1998).

### **3.3 Microempresas**

Para a aparição de uma significativa quantidade de recentes empreendimentos, dá-se pelos atuais sintomas socioeconômicos coligado com os processos de globalização. As diminuídas oportunidades no mercado, com a falta de mão de obra qualificada, juntadas aos desejos de realização individual tem aumentado o numero de micro e pequenas empresas no país.

Porem, ainda que a participação das microempresas tenha aumentado constantemente no Brasil e na maior parte do ambiente mundial, a mortalidade dessas organizações tem levantado interesse de governantes e acadêmicos, pois, aqui no Brasil, a cada três organizações que são abertas, uma “morre” antes do segundo ano de vida (DNRC, 2006).

A administração das microempresas também baseia em um fator relevante para a excelência ou falência da mesma. Não há uma administração padrão para as microempresas, mas se pode crer em uma maneira ideal formada nos anseios das pessoas interessadas. É preciso atenção para que esses anseios sejam congruentes entre si, com a complexidade dos trabalhos a serem praticados e com o mercado em que a organização se expande.

No entanto, os setores em que as microempresas têm atingido êxito são os mais diversificados. Elas expõem bons desempenhos nas praticas em que existe inovação tecnológica, pois propende a gerar trabalhos com pouca intensidade de mão de obra, exibem bons desempenhos nas praticas que precisam de capacidades ou serviços especializados, exibem melhor desempenho em mercados menores, mal aproveitados ou exclusivos, trabalha em ambientes instáveis ou pouco conhecidos ou acolhe a uma demanda inconstante e marginal, se sustenta por estar mais aproximado do mercado e posicionar espertamente e rápida as alterações que nele



acontecem e se mantem gerando meios próprios para equilibrar as economias de escala (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003).

### **3.4 Sistema de aprendizagem em micro empresas**

Cabe ressaltar que a microempresa não é somente qualitativamente diferente das medias e grandes organizações, mas também qualitativamente, pois seus gargalos e problemas são outros e não em menor escala dos mesmos.

As complicações habitualmente vistas pelas microempresas, dentro as quais as elevadas cargas tributárias, a carência e/ou constante alterações nas normas de incentivos, as carências e atributos burocráticos na aquisição de credito conduzam a que, para ultrapassá-las, as organizações precisam ofertar elevado valor agregado em seus produtos, preços competitivos e diferenciação.

No que soam as interações com seus clientes, um atendimento único, diferente ao cliente, um oferecimento de serviços de padrão superior ao oferecido pelo restante do mercado, capacidade veloz de resposta e gentileza do tratamento desobrigado ao cliente, viram uma vantagem competitiva árdua de ser copiada, já que esse conhecimento implícito abrangente estabelece em seus colaboradores e seus sistemas (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003).

Não muito obstante a aprendizagem organizacional aprecie a relevância do contexto no aprendizado, o estudo literária que foi efetuado parece apontar que o sistema de aprendizagem em microempresas não tem sido parâmetro para análises mais aprofundadas.

Com isso, apesar de a relevância das contribuições teóricas de Kolb (1978), rapidamente enumerados anteriormente, verifica-se a carência de uma colaboração mais firme para guiar a interação entre contexto e microempresa sob o olhar da aprendizagem, sobretudo quando, pela sua estrutura organizacional simples e pelo menor numero de colaboradores, os clássicos três graus de estudo, individual, de grupo e organizacional, ficam em plano superior a ponto de ficar de modo extremo complexo levantar o que se chama de equipe na microempresa.

Aconselhando uma demarcação para as empresas de aprendizagem, impulsionam bases para uma superior conformidade do assunto ao declararem que a aprendizagem é um modelo de entender o sistema organizacional (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003).

Por esse motivo que o processo por meio que se ordena uma microempresa não pode ser compreendido sem que se lance mão das noções de aprendizagem fortuita e informal. O aprendizado informal é preponderante empírica e não institucional, discrepando do aprendizado formal pelo nível de comando praticado por quem aprende, por não ser encontrada em meios de treinamento e por não prever os resultados (MARSICK pud CARVALHO; AMARO, 2010).

Uma subfase do aprendizado informal é a aprendizagem fortuita, que não é propositada, brotando como subproduto de um trabalho. Por conseguinte, também discrepa do aprendizado formal, mas além daquilo que qualifica o aprendizado informal, ela se exhibe extremamente implícita e estruturada em hipóteses tácitas. No aprendizado fortuito, aprende-se a partir das falhas, das convicções, das premissas, das estruturações de sentido incorporadas nas ações de outros (MARSICK pud CARVALHO; AMARO, 2010).

Quanto no fato do aprendizado fortuito como do informal em uma microempresa, um ponto que vale referencia é a relevância da comunicação endógena, requisito essencial para que os colaboradores da organização possam aprender a fazer parcerias (MARSICK pud CARVALHO; AMARO, 2010).

### **3.5 Discussão da literatura**

Em contato direto com o campo de estudo, nota-se que a microempresa trabalha como um só grupo, até porque suas dimensões limitadas e devido ao seu processo de gestão, em que os colaboradores, sempre que preciso se utilizam grupalmente a realização de uma determinada pratica ou tarefa.

Por meio de fontes externas e internas, estas foram usadas pelos colaboradores da microempresa como meios de informação. Ficou destacado, em meio às observações, o uso de fontes externas para adquirir conhecimentos, algumas como fornecedores, concorrentes, internet e clientes. No entanto, a maior

evidencia é o aprendizado pelos clientes, fundamentando que a aprendizagem na organização acontece principalmente por sua interação com seus clientes.

O sistema de aprendizado individual mencionado por Kolb (1978) como padrão de aprendizagem vivencial, baseado no empírico, foi evidenciado na microempresa em questão, que confessou aprender com as experiências do seu dia a dia. Assim, o sistema de aprendizagem se dá praticamente no desenvolver das atividades cotidianas, sempre existindo um acordo de quem mais domina um determinado tema de passá-lo aos outros, colaborando para que o conhecimento alcançado individualmente pelos colaboradores seja propagado na organização e aplicado por todos quando preciso.

Cabe evidenciar que o clima de individualismo existente dificulta o compartilhamento de experiências, dificultando para diminuição de falhas e gargalos, deixando de possibilitar a aprendizagem por meio do diálogo e pela compreensão entre os colaboradores.

Baseando no estudo das distinções pesquisadas e nas fontes externas e internas de informação usadas pelos colaboradores da organização, é realçada a significância da energia intelectual na abordagem do conhecimento organizacional da empresa, a qual consegue, através do pouco conhecimento capturado, ser apto de se distinguir no mercado. A distinção da dimensão implícita do conhecimento na empresa foi reparada no proprietário que possui muitas experiências e conhecimento, no entanto não se priva a passá-los mais claramente.

Entende-se que o conhecimento implícito é complexo de transcrever e demonstrar e que exige uma dimensão complexa de ser conquistada, passada e diluída, mas nota-se que essa dimensão implícita é constantemente utilizada e compartilhada, inclusive quando os colaboradores não estejam se notando. É visto também que a disseminação do conhecimento acontece de forma informal, acontecendo, em sua maioria, realizado pela conversa, muitas vezes relacionado a problemas operacionais e técnicos, com pouquíssima atenção em temas corporativos e estratégicos.

Pelo meio informal, pela conversa ocorre o *feedback*, possibilitando que permuta de conhecimento e informações ocorra no local de desenvolvimento do trabalho que esta sendo praticada. A proximidade e a flexibilidade na vicissitude de

informações permitem que os acontecimentos externos ou internos, a reparação de falhas, as informações significantes de cada momento e as distintas opiniões sejam manuseadas no momento em que acontecem, criando oportunidades para a organização acertar possíveis deslocamentos em hábil tempo. Porém é visto que esse *feedback* não aparece constantemente, por causa de algumas situações ou barreiras que impossibilitam a permuta de experiências, como a falta de tempo, ou podendo ser a falta de normas e meios informais ou formais, que incentivam os colaboradores envolvidos a se esforçarem nessa permuta.

Entretanto, é visto que, no meio estudado, há permuta de conhecimento e informações, e que a ocasião para aprender geram motivos para os colaboradores trabalharem juntos, para colaborar. As conversas e a intimidade que acontece entre os colaboradores da organização, inclusive, com alguns clientes, possibilitam maior susceptibilidade e novas percepções sobre o momento em que se encontram o que guia ao levantamento de novas possibilidades de negócios. Essas análises juntas provam o comparecimento da comunicação endógena e indicam para o aprendizado informal, mais observadamente, para o aprendizado furtivo como as abordagens conceituais que superior transladam a verdade da aprendizagem na empresa elencada.

A empresa estudada autentica as essenciais características das microempresas no Brasil, de acordo com o IBGE, como o baixo capital empregado, forte presença do proprietário e outras características similares.

Observa-se também a falta ou um planejamento estratégico fraco na organização em foco, assim não há um documento com as ideias do proprietário, dado podendo ser em função da escassez de tempo, o que faz com que tome decisões a respeito de seu conhecimento sobre o ambiente em que atua, detendo todo o controle da empresa. Com isso, planeja suas ações de maneira reativa, e, por conseguinte, não há espaço para concretizar um planejamento estratégico formal. Concluindo, as estratégias empregadas acontecem por meio de situações cotidianas, ou também de maneira inconsciente pelo proprietário.

Destaca-se como aspecto positivo da empresa analisada, a diferenciação da comida servida, o que distingue uma gestão inconscientemente focada no cliente, além, claro, da localização centralizada e privilegiada na cidade. E o aspecto negativo se dá por conta da passagem ou distribuição do conhecimento. Mesmo o

local de trabalho ser simples, o ambiente é pesado, não possibilitando essa transferência de maneira natural, o que ajudaria no aprendizado dos colaboradores, e sim, como mencionado, por meio de uma permuta muito informal. Por fim, faz-se relevante aprimorar o processo de transferência de conhecimento, tornando-o mais formal, com o intuito de difundir as experiências dos colaboradores na organização com um todo.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Um principal empecilho para as empresas, no geral, não importando o seu tamanho, tem sido compreender o processo de disseminação pelo qual a aprendizagem organizacional e o conhecimento são incorporados em suas estruturas e em suas raízes, sendo relevante para esse processo, a geração de um ambiente de aprendizado organizacional, harmônico com os valores, visão e metas da empresa.

Com isso, através do estudo de conteúdo do material oriundo da análise de campo, é possível arrancar pontos relevantes quanto ao levantamento da maneira como acontece a aprendizagem organizacional na organização analisada.

Depois a avaliação dos dados, fica destacada que só se devem considerar dois graus no sistema de aprendizagem, que são o individual e o organizacional, pois na microempresa, o nível de grupo pode ser confundir com soma total da empresa, levando em consideração que são poucos colaboradores em uma estrutura menor. Como a organização trabalha como um único grupo, onde os aprendizados de grupo se confundem com o organizacional, não há como diferenciar as atividades de equipe do da própria empresa.

Avaliando de outra forma, o sistema de aprendizagem vivencial, focado na atuação da experiência no processo de aprendizagem, revela-se muito pertinente a circunstância analisada. Em seu sistema de aprendizagem, predominam o informal e a aprendizagem empírica, em que a superioridade do conhecimento obtido por seus colaboradores é implícito estruturado nas atividades e experiências informais do cotidiano da empresa. Conclui-se então que o sistema de aprendizado vivencial

contribui a compreender a aprendizagem organizacional da empresa, ajudando, assim, a levantar suas atividades de aprendizagem, informais e formais, geradas em seu cotidiano.

Seguindo o raciocínio, as recentes conceituações de aprendizagem informal e de aprendizagem furtuita mostram revelar as mais promissoras trilhas para o entendimento de como as microempresas aprendem.

No estudo dos fatores organizacionais internos, ressalta-se a relevância de alguns fatores específicos como a cultura que, argumentada no problema do atendimento para o cliente, aproveita o que é bom como aprendizado e não relevando outros aspectos, ou seja, largando e deixando de lado tudo aquilo que parece ser sem importância; e também o clima organizacional, onde se destaca a complexidade de não se conseguir uma afetividade mais íntima entre os colaboradores, onde os mesmos acabam retraindo os conhecimentos gerados no cotidiano, por causa do individualismo de cada um, dificultando a aprendizagem da organização.

Já para os fatores externos, que também têm relevância sobre a aprendizagem organizacional, a empresa ressalta o aprendizado ocorrido através das conexões entre sua atual rede local de negócios, onde cabe ressaltar o aprendizado por interação, especialmente com seus clientes, e pouco percebido por meio de contatos com outras entidades e instituições oficiais, como fornecedores e concorrentes. Assim, os colaboradores acabam relevando mais seus conhecimentos adquiridos casualmente em seu meio de negócios e suas intuições do que aqueles conhecimentos partilhados de outros meios sociais.

Para se chegar a um diferencial competitivo almejado por muitos, mas difícil de ser alcançado, é preciso garantir a disseminação dos conhecimentos atuais dos colaboradores para toda a empresa, melhorando a aprendizagem organizacional, pelo motivo de novos conhecimentos serem gerados com acumulação através dos que já existem em uma mistura de informações dimanante do compartilhamento de experiências entre colaboradores e grupos, possibilitando o aprendizado permanente que permite a organização se adequar às alterações exigidas e praticadas pelo mercado.

Finalizando, revela-se que, por meio da avaliação dos dados adquiridos no estudo, a aprendizagem organizacional acontece na empresa analisada, tanto de maneira de aprendizado por interação quanto por aprendizado empírico, podendo ser influenciada pela transferência, comunicação, pelo clima empresarial e pela cultura da empresa. Onde a aprendizagem empírica é estruturada nas atividades do cotidiano e aprendizagem por interação é fundada, sobretudo, na interação e no relacionamento com seus clientes.

## 5 REFERÊNCIAS

CARVALHO, SANDRA LAYS GATHAS; AMARO, RUBENS DE ARAUJO. **A Aprendizagem de Profissionais de uma Empresa de Criação**: um Estudo à Luz da Aprendizagem Informal. XIII SemeAd, 2010.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, 1999.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DiBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **How organizations learn**: an integrated strategy for building learning capability. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

DNRC – Departamento Nacional de Registro do Comércio. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.dnrc.gov.br>> Acesso em 11 de abril de 2011.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando ideias em negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. **Admirável mundo do conhecimento**. Barueri: HSM Management, 1997.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L.; BURGOYNE, J. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Micro e pequenas empresas**. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br> > Acesso em 13 de abril de 2011.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional**: Uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K.-E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.